



# Wij managers..... geef acht?



## *Civiele toepassingen van militaire bedrijfskunde*

TOM VAN NOPPEN

Het commandovoeringproces van de Koninklijke Landmacht heeft door de jaren heen een enorme evolutie doorgemaakt. Dit proces is een zeer effectieve manier om elke opdracht of 'probleem' het hoofd te bieden. De Koninklijke Landmacht hecht er veel belang aan dat iedere militair het commandovoeringproces goed beheerst. Immers, verkeerde besluiten of opdrachten en ineffectief leiderschap bij operaties leiden tot verliezen die niet het volgende kwartaal goed gemaakt kunnen worden. Daarom loopt het kunnen toepassen van commandovoering als rode draad door de carrière van iedere militair. Het komt terug in opleidingen, trainingen, beoordelingen en operationele inzetten. Dit stuk is een inleiding die de achtergronden geeft hoe de mij geleerde militaire leiderschapstechnieken, militaire besluitvorming en bevelvoering toepasbaar kunnen zijn voor managers op elk niveau.

Mijn dienstitijd begon bij het Korps Commandotroepen in Roosendaal, vandaag de dag beter bekend als de 'Special Forces' of 'de Groene Baretten'. Op 5 juli 1985 behaalde ik de felbegeerde Groene Baret. Het was een mijlpaal in mijn leven. Ik had ervaren dat ik veel meer kon dan ik dacht en mijn improviserend en creatief vermogen was explosief ontwikkeld. Daarnaast was mijn doorzettingsvermogen met grote regelmaat getest, als ook mijn relativerings- en incasseringsvermogen. Naast de fysieke en mentale uitdagingen genoot ik van het kameraadschap en de saamhorigheid. Deze werden sterker na het volbrengen van elke uitdaging die zich aanbood. Het belangrijkste wat ik geleerd heb is dat mensen die zichzelf kunnen en willen wegcijferen voor het groter geheel, als groep tot ongekende prestaties kunnen komen. Ultiem teamwerk zou je kunnen zeggen. Ik heb het later 'ULTEAM' genoemd.



Jaren geleden vroeg ik een directeur of hij een definitie van ‘team’ kon geven. Een volzin van vijf minuten gaf mij nieuwe inzichten over wat een team was. Gesprekken met andere managers en wetenschappers leverden vergelijkbare antwoorden op. Mijn kennis reikt niet verder dan de wetenschap dat ‘team’ niet meer is dan een afkorting voor: *Together Everybody Achieves More*. Bezoeken aan bedrijven en gesprekken met managers deden me realiseren dat aspecten die voor mij als militair de gewoonste zaak van de wereld zijn, in het bedrijfsleven niet of anders worden opgepakt. Ook zag ik oplossingen die vanuit mijn perspectief onlogisch en ineffectief leken.

Een ‘vergelijkend warenonderzoek’ gericht op managementprocessen en -stijlen, tussen Defensie en bedrijfsleven heeft geleid tot de ontwikkeling van ULTEAM (*U Leert: Together Everybody Achieves More*). ULTEAM pleit voor uniformiteit in managen en leidinggeven op alle niveaus binnen een organisatie. Centraal hierin staan:

- denken in doelstellingen;
- de kracht van de groep;
- inspirerend leiderschap;
- wederzijds respect en wederzijds vertrouwen;
- onconventioneel denken.

Dit essay beschrijft wat de achterliggende gedachte van ULTEAM is en of het toepasbaar is voor uw organisatie of delen daarvan. Om dit voor u te schetsen wil ik u meenemen op een reis door mijn gedachten. Ik begin bij het afbakenen van mijn reis en het richten van uw gedachte. Daarna vlieg ik met u langs een aantal toepassingsgebieden. Bij elk toepassingsgebied zal ik kort schetsen wat ULTEAM daarin bewerkstelligt. Vervolgens beschrijf ik de hoofdgedachte van ULTEAM. Daarna keren we terug naar uw organisatie, waar we bekijken of de inzichten die u uit ULTEAM verkregen heeft, toepasbaar zijn voor uw organisatie. Uiteindelijk moet deze reis de centrale vraag van dit stuk beantwoorden:

“Is ULTEAM toepasbaar binnen uw organisatie?”

### Begripsbepaling

Voor de leesbaarheid van dit stuk gebruik ik de begrippen manager en organisatie. De manager kan in dit stuk net zo goed gelezen worden als directeur, afdelingshoofd, teamleider, chef, baas, et cetera. Daar waar ik het begrip organisatie gebruik, kunt u ook de begrippen bedrijf, directoraat, directie, afdeling, team, unit of groep invullen.

## Uitgangspunten

ULTEAM is onder meer gestoeld op de *Leidraad Commandovoering* van de Koninklijke Landmacht.<sup>1</sup> Ik gebruik onderwerpen hieruit die ik vrij vertaal naar het civiele bedrijfsleven. De *Leidraad Commandovoering* is ontstaan uit ervaringen, onderzoeken en voortschrijdend inzicht binnen de Koninklijke Landmacht (KL) die geleid hebben tot de huidige inzichten over leidinggeven, besluitvorming en bevelvoering (aansturing). Daar waar ik verwijs naar de Landmacht, doel ik op deze doctrinebundel.

Het ligt niet in mijn bedoeling een oordeel te vellen over organisaties of de wijze waarop u als manager uw werk doet. Integendeel, ik wil juist de lezer aanvullende inzichten geven over managen en leiderschap. Ik heb gekozen voor de rol van luis in de pels, een spiegel voor u als lezer en voor mezelf. U dient dit stuk dan ook te lezen als een complementair goed, ter verrijking of bevestiging van uw vakkennis.

## Beperkingen

Het is niet mogelijk de gehele wereld af te reizen. Ik zal me daarom beperken tot enkele bezienswaardigheden die de kern van ULTEAM voor het voetlicht brengen.

## Richten van uw gedachte

Organisaties zijn continu in beweging. Concurrentiestrijd, technische ontwikkelingen, trends, cultuurverschuivingen, aangepaste wetgeving, demografie zijn een paar factoren die uw organisatie in beweging houden en waar nodig tot verandering dwingen. Binnen uw conceptueel denken en uw bedrijfsvoering vergt dit dynamisch vermogen op elk niveau. Nieuwe visies vergen nieuwe strategieën. Deze moet u toetsen aan bestaande processen, procedures en werkwijzen, die u al dan niet moet aanpassen of opnieuw moet ontwikkelen.

Er zijn veel factoren die invloed uitoefenen op uw managementproces. Ik beperk me tot slechts een aantal van deze factoren. Ik heb dit bewust gedaan om uw gedachten te focussen, om vervolgens die focus te vervlechten in de toepassingsgebieden van ULTEAM.

## Regeldrift

Maar wanneer is het nodig om te veranderen of bij te sturen? Hebt u zich dat wel eens afgevraagd? Het gros van de managers antwoordt mij meestal dat probleem X of Y opgelost moet worden. Mijn ervaring met veel managers is dat zij denken in oplossingen. Dit is er aan de hand en dat moeten wij als volgt oplossen. Het is de *drive* die we als manager hebben. We zijn toch immers *'can-do'* en *'hands-on'* met *'een no-nonsense-approach'*. Daarnaast hebben wij Nederlanders last van regeldrift, alles 'moet' geregeld zijn en we hebben overal een mening over.

De regering heeft een aantal jaar geleden een rookverbod afgekondigd voor alle openbare gebouwen en gemeenschappelijke ruimtes. Frappant is hoe dit beleid bij sommige bedrijven handen en voeten heeft gekregen. Toen ik een bedrijf bezocht, zag ik bij de ingang van het bedrijfsterrein een enorm mededelingsbord met de boodschap van de directie over het nieuwe rookbeleid. In het bedrijfspand viel het mij op dat overal stickers met het bekende pictogram 'verboden te roken' aan deuren en muren waren aangebracht. De ingang van het bedrijfspand had vier glazen deuren. Op elke deur van de ingang zat zo'n fraaie sticker, aan beide zijden maar liefst. Dat laatste was niet bedoeld als 'buiten niet roken', maar "om zeker te stellen dat het tochtportaal niet als rookruimte werd gebruikt". Ook alle vier de tochtdeuren waren identiek gedecoreerd. Vervolgens viel op dat deze stickers op alle deuren van de werkruimtes binnen het gebouw waren aangebracht, zelfs op de buitenzijde van de nooduitgangen, toiletdeuren en kastruimtes. Elk tafeltje van de kantine was voorzien van eenzelfde sticker van weliswaar kleiner formaat. Overigens lagen er voor de gezelligheid wel kleedjes over deze tafeltjes.

Nader onderzoek leerde mij dat niemand die het terrein opkwam stopte om de uitgebreide tekst op het prachtige mededelingsbord te lezen. Van de tweehonderd werknemers rookten er tachtig, waarvan de helft nog steeds op het eigen kantoor rookte (november 2004). Verder waren van de 2000 bestelde stickers er circa 1200 verplakt. In de voorbereiding waren er tien vergaderingen geweest over hoe met het rookprobleem om te gaan. Ook was er één enquête gehouden en vijf interne mailings waren verstuurd. Navraag over deze gang van zaken bij de facilitair manager leverde op dat hij "ondanks alles" ruim onder het gestelde budget was gebleven en dat het nu nog met name een verantwoordelijkheid van de andere managers was.

Binnen Defensie noem ik dit een typisch voorbeeld van dienstplichtig wapenonderhoud: het wapen wordt wel warm, maar niet schoon. Dergelijke praktijken ko-

men natuurlijk niet voor in uw organisatie. Dit zijn dingen die u in de krant leest of in een boek als *Wat doen organisaties met mensen*. Toch moet ik u teleurstellen. Ook in uw organisatie gebeuren vergelijkbare zaken, misschien in mindere mate, maar ze gebeuren wel. U kunt vast wel een paar voorbeelden bedenken van een collega die in uw ogen zaken verkeerd heeft aangepakt. Belangrijker is of uw collega's dergelijke voorbeelden in uw geval kunnen benoemen. Regeldrift gaat het doel voorbij en leidt vaak tot inefficiëntie.

### De concurrentiestrijd binnen uw organisatie

Nederland is grootgebracht met discussie en een eigen mening. Die zijn voor ons belangrijk. Onze studententijd leert ons ook vasthoudendheid, rationalistisch denken, volharden en geeft ons de *winning spirit*. Dit nemen we mee in onze carrière. Het bevordert bij ons managers de drang om 'in control' te willen zijn, zeker te stellen dat we winnen en dat we emoties niet tonen. Als ik dit als gegeven beschouw, dan houdt dit in dat managers binnen een organisatie concurrenten van elkaar zijn. Impliciet betekent dit dat elke organisatie te maken heeft met een interne concurrentiestrijd op het gebied van eigen belang. Als u in verhouding beter presteert dan uw collega-manager, dan maakt u in uw beleving wellicht meer kans op die promotie waar uw collega-manager ook op aast. Heeft u ooit wel eens gedacht dat een collega-manager er een verborgen agenda op nahield?

### Verborgene agenda's

Verborgene agenda's zijn opgebouwd uit informatie of plannen gericht op persoonlijke belangen enerzijds en op organisatiebelangen anderzijds. Belangrijk is te erkennen dat iedereen een verborgen agenda heeft. Of het hier nu gaat om onze eigen idealen of wensen of om het op het 'juiste' moment delen van bedrijfsinformatie in het belang van de organisatie, is hier niet relevant. Van belang is dat we ons realiseren dat elke verborgen agenda per werknemer verschilt van inhoud. Ik maak echter wel onderscheid in positieve en negatieve agendapunten van verborgen agenda's. Positieve agendapunten gaan niet ten koste van derden, waar dit bij negatieve agendapunten wel het geval is. Het hebben van een verborgen agenda hoeft daarom niet direct iets te zeggen over de integriteit en discretie van een persoon. We zijn immers geneigd om bepaalde zaken gewoonweg voor ons zelf te houden.

### Krachtenveld

Onze zichtbare en verborgen agenda's zorgen voor een krachtenveld tussen managers onderling. Daarnaast zijn we overtuigd van onze eigen idealen en hebben briljante ideeën die we willen realiseren. Onze *'winning attitude'* zet ons aan deze idealen en ideeën te realiseren. De vraag is of managers daar ook naar handelen.

Het antwoord is meestal nee. Vaak komt dit omdat de niveaus boven de manager dit inkaderen, een andere lijn uitzetten of een compromis sluiten. Wat je ziet is dat er verschil is tussen wat managers denken en wat managers zeggen. Meestal gebeurt dit onbewust. De oorzaak varieert per manager en kan onder meer voort komen uit hiërarchie, loyaliteit, angst voor consequenties, defensief gedrag en eigen kansen. Daarenboven zal het gros van de lezers beweren dat dit niet op hen van toepassing is. Ongetwijfeld kunt u wel voorbeelden van anderen voor de geest halen die anders denken dan wat ze zeggen.

Het krachtenveld heeft ook nog andere oorzaken dan onze vorming en ideologie. Karakters van managers gaan vaak ook gepaard met eigenwijsheid en betweten. Als daaruit terechte standvastigheid voortvloeit, die resulteert in voor iedereen zichtbare positieve resultaten, dan werkt eigenwijsheid in uw voordeel. U voorkomt tevens zwabberbeleid, het vertrouwen van uw personeel in u als persoon neemt toe, alsook het respect dat u krijgt op basis van uw vakbekwaamheid als manager.

### Gelijk hebben en gelijk krijgen

Het is lastiger als eigenwijsheid tot verschil van mening leidt. Als er daarnaast andere inzichten zijn over het patroon van deductie of gevolgde analyse, volgt een impasse. Een 'oplossing' doorbreekt vervolgens deze patstelling. In de lijn naar beneden lost de manager dit op door te besluiten dat zijn conclusie gehandhaafd blijft (*winner*) of door bakzeil te halen en mee te gaan met die andere conclusie van zijn ondergeschikte (*loser*).

Horizontaal in de organisatie heeft u echter deze machtspositie niet. U zult dan moeten werken aan een compromis. Meer 'selling' van uw kant om uw collega-manager te overtuigen van uw standpunt. Of zo u wilt, om er voor te zorgen dat u zoveel mogelijk als 'winner' uit de bus komt. Parallel daaraan overtuigt u uw hogere niveau van uw oplossing of u laat dit doen door de invloed van derden die u hebt ingeschakeld. Hoe hoger men komt in een organisatie, hoe groter dit, zoals ik het noem, krachtenspel is. En het mooie is, u allen ontkent dat dit gebeurt en camoufleert vervolgens het feit dat u dit ontkent. Daarnaast weet u wel voorbeelden voor de geest te halen van collega's die dit wel doen.

Overleven is ....



**Overlevingsvaardigheden:**

- de wil om te overleven
- kennis = zelfvertrouwen
- training
- gezond verstand
- vindingrijkheid
- overlevingsuitrusting

**nooit opgeven !**

uitgifte Korps Commandotroepen

Figuur 1 Drang tot overleven

Binnen de oorlogspsychologie heeft men ontdekt dat naarmate een oorlog vordert, commandanten vergeten waarom men oorlog voert. Commandanten zijn alleen nog maar gefocust op winnen. Generaal Norman Schwarzkopf jr., bevelhebber van de coalitietroepen tijdens de Eerste Golfoorlog van 1991, heeft er meerdere malen op aangedrongen zijn succes voort te mogen zetten om eens en voor altijd af te rekenen met Saddam Hoessein. Hiermee is niet gezegd dat wij managers onderling oorlogvoeren. Ik wil slechts aangeven dat mensen van nature de wil hebben om te willen winnen. Sommigen desnoods ten koste van anderen. Het komt voort uit onze drang tot overleven.

### Ontkenning en verleggen van de schuldvraag

Wij managers hebben over het algemeen een positiever beeld over ons eigen functioneren dan de mensen die voor ons werken. De zelftest en baastest op het internet is een voorbeeld dat dit aantoon<sup>2</sup>. Schieten wij managers tekort in onze

zelfreflectie? Op sommige vlakken denk ik wel. We zullen dit echter zo goed mogelijk verbergen. Het zou een teken van zwakte zijn en we creëren daardoor kansen voor onze concurrentie binnen de organisatie. Nee, oprecht kwetsbaar opstellen is de meeste managers vreemd. We hebben wel, onbewust weliswaar, allerlei methoden ontwikkeld, waarmee we onszelf als manager vrijpleiten van alle blaam. Variërend van “we zullen wel moeten” naar “tja, het zijn net mensen hè”, “het is niet anders” en “het is gelukkig niet zo erg als bij die andere afdeling”. Wat vaak terugkeert, is dat wij de schuldvraag voor onze fouten vaak bij anderen of het systeem neerleggen en dit ontkennen als iemand ons hiervan beticht.

Deze gedachtegang over ontkenning sluit aan bij het model dat Chris Argyris<sup>3</sup> beschrijft. Argyris stelt dat veel advies niet werkt doordat het te abstract is en te vervlochten is van tegenstrijdigheden en hiaten in de logica om concreet toegepast te worden. Zijn theorie beschrijft dat mensen patronen van ‘deskundig’ onbewust zijn en vaardige incompetentie vertonen die voortvloeien uit het feit dat mensen en organisaties voortdurend streven naar effectief handelen. Argyris’ onderzoek wijst uit dat mensen binnen organisaties complexe verdedigingsmechanismen gebruiken om het causale verband tussen het probleem en zichzelf ergens anders neer te leggen. Deze verdedigingsmechanismen zijn onbespreekbaar en ook de onbespreekbaarheid hiervan is volgens Argyris onbespreekbaar.

De effectiviteit van een plan is het product van de kwaliteit van het plan en de acceptatie van dat plan. De Landmacht hanteert dit als een formule binnen diverse kaderopleidingen.

$$E = K \times A^4$$

Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie

Organisaties leggen voornamelijk hun zwaartepunt bij de kwaliteit van het plan. Veel planningstechnieken zijn ontwikkeld. Dat is begrijpelijk. Het is relatief eenvoudig om een planningmethodiek op te stellen. Militairen gebruiken vaak de uitdrukking “geen enkel plan overleeft de startlijn”.

Volgens de Duitse strateeg en militair denker uit de 19<sup>e</sup> eeuw, Carl von Clausewitz is frictie het begrip dat het essentiële verschil markeert tussen oorlogsoperaties in werkelijkheid en de benadering ervan in papieren plannen of oefeningen in vredetijd. Frictie is het versturende effect op menselijke activiteiten, dat optreedt als gevolg van toeval, vermoeidheid, vergissingen, fouten, onduidelijkheden en misverstanden. Later heeft de Duitse Chef van de Generale Staf Helmuth van Moltke sr. benadrukt dat geen enkel operatieplan het eerste gevechtscontact met

de vijandelijke hoofdmacht overleeft.<sup>5</sup> Dit noodzaakt tot een goede eventualiteitsplanning.

De acceptatie van uw plan is sterk afhankelijk van uw leiderschapskwaliteiten, uw kwaliteiten als teamspeler en uw communicatieve en sociale vaardigheden. Volgens bovenstaande formule hebben de kwaliteit en de acceptatie van uw plan evenveel invloed op de effectiviteit van uw plan. Bij onvoldoende acceptatie van uw plan leidt dit tot minder effectiviteit. Bij negatieve acceptatie is er sprake van tegenwerking en averechts effect. Belangrijk is je te realiseren dat er verschil is tussen uitgesproken acceptatie en daadwerkelijke acceptatie. Dit is te zien in het verlengde van het feit dat mensen in organisaties anders denken dan wat ze zeggen. Als daarenboven frictie optreedt, rechtvaardigt dit het niet accepteren van het plan. Hierdoor ontstaat een neerwaartse spiraal waar uw mensen in meegezogen worden en uw plan sterft daardoor een stille dood.

Als we de balans opmaken dan zien we dat de mens een belangrijke factor van invloed is om uw bewegende organisatie in de gewenste richting te krijgen en te houden. Ik heb slechts een aantal aandachtsgebieden aangehaald die het u als manager moeilijk maken om goed te kunnen sturen. Regeldrift verbruikt onnodig energie omdat het vaak niet het gewenste resultaat bereikt. Daarnaast draagt het bij aan inefficiëntie en suboptimalisatie. Uw organisatie heeft te kampen met een interne concurrentiestrijd en ontwikkelt defensief gedrag als het gaat om de schuldvraag. Bovendien vindt er een krachtenspel plaats dat zijn invloed heeft op de acceptatie van uw plannen. Ten slotte moet u rekening houden met schijnacceptatie van uw plannen, als gevolg van gesloten compromissen en onuitgesproken meningen. U bent nu wellicht van mening dat dit alles niet voor uw organisatie geldt. In het volgende deel over toepassingen zult u zien dat de tijd van ontkenningen voorbij is.

## Toepassingsgebieden van ULTEAM

ULTEAM richt zich op onder andere de eerder genoemde 'negatieve' menselijke factoren van invloed door heel uw organisatie. Met dit in het achterhoofd zal ik enkele toepassingsgebieden van ULTEAM met u doorlopen. Ik laat het aan u als manager om te beoordelen of de volgende punten voor u herkenbaar zijn.

## Missie en visieontwikkeling

De missie van uw organisatie beschrijft de reden van haar bestaan. Het antwoord op de vraag: “Waarom zijn wij als organisatie hier op aarde”, verwoordt uw missie. De visie die u heeft om dit te realiseren verandert mee met de verandering van de omgeving van uw organisatie. Sprongsgewijs weliswaar, maar uw visie moet meeveranderen, anders valt u ten prooi aan de bedreigingen van uw omgeving. Als u uw visie binnen het managementteam als een onderling compromis, gezamenlijk formuleert, zal de visie wegebben als een schreeuw op zee zolang er geen oprechte acceptatie van de visie is. Bij schijnacceptatie zal na verloop van tijd het management niet meer handelen naar de visie van de organisatie. In korte tijd zal de draagkracht van de visie binnen de niveaus onder u afbrokkelen. U eindigt stuurloos op zee en iedereen zoekt richting.

Stelt u zichzelf als directeur de vraag of u uw vijf belangrijkste doelstellingen van uw organisatie van dit jaar kunt benoemen. Laat vervolgens alle leden van uw managementteam deze vijf doelstellingen gescheiden van elkaar aan u schetsen. U zult versteld staan van de verschillen. Als u afdaalt in uw organisatie en dit verder doorvoert, kan het u zelfs verontrusten.

ULTEAM leert u oprechte acceptatie en eenheid van inspanning te realiseren. Bovendien maakt ULTEAM voor uw management ‘practice what you preach’ alledaags, waardoor uw visie standhoudt.

## Gebreken in strategische keuzeprocessen

Argyris<sup>6</sup> pleit voor innerlijke betrokkenheid om veranderingen stand te laten houden. Hij onderkent de volgende gebreken in de strategische keuzeprocessen van managementteams.

- Keuzes worden niet als zodanig geformuleerd; bedreigingen van de organisatie komen als een probleem, uitdaging of aandachtspunt naar voren zonder dat deze goed geformuleerd worden.
- Er worden geen keuzes gemaakt; er zijn fundamentele meningsverschillen tussen de leden van het managementteam. Conclusies verkregen op basis van verschillende redeneringen en informatie leiden tot impasse en de keuze wordt achterwege gelaten.
- Ogenscheinlijke keuzes die geen stand houden; een schijnconsensus over de gemaakte keuze komt tot stand, waardoor de keuze geen standhoudt.
- Keuzes zijn niet gedegen; keuzes worden gemaakt op ongeldige gegevens of de redeneringen kloppen niet.

- Keuzes worden wel gemaakt, maar er wordt niet tijdig gehandeld; het keuzeproces duurt te lang.

ULTEAM creëert uniformiteit in benadering en het richten van uw organisatie. Deze methode sluit aan op het generieke besluitvormingsproces dat zich nestelt op alle niveaus.

### Processen, procedures en werkwijzen

Het kan altijd beter, dus ook bij u op de werkvloer. Wat u dagelijks ziet binnen uw organisatie, is uw waarheid. U ziet dagelijks oplossingen voor u. Toch zijn er verschillende wegen die naar Rome leiden. Dit geldt ook voor de wijze waarop uw organisatie is ingericht. Omdat uw mensen en uzelf elke dag in uw organisatie acteren, ontstaat er een sleur in uw gezichtsveld. ULTEAM bekijkt uw organisatie onconventioneel en laat uw eigen personeel de hiaten uit de inrichting van uw organisatie halen.

Een manager van een tapijtfabriek had me uitgelegd dat twee keer vijf centimeter van het kamerbrede tapijt gebruikt werd om het tapijt aan beide zijden van de productielijn vast te klemmen. Vervolgens werd de rol tapijt door de verschillende baden van verf en chemicaliën getrokken. Aan het einde van het productieproces werd het tapijt op vier meter breed gesneden. Het restafval had in de klembanden gezeten en was onbruikbaar. Ik vroeg het productieteam of het mogelijk was om de rol tapijt aan beide zijden met twee centimeter vast te zetten. Dit kon niet omdat de technische bouw van de machine dit niet toeliet. Vervolgens vroeg ik wat er aan de machine veranderd moest worden om het technisch toch voor elkaar te krijgen. Het resulteerde in twee dagen sleutelen, een kostenpost van een paar duizend euro en een halvering van het restafval. Anders gezegd, iedere 81<sup>ste</sup> tapijtrol is nu gratis.

Een directeur gaf me een rondleiding door zijn nieuwe vestiging. Een gebouw van twaalf verdiepingen met alles erop en eraan. Op elke verdieping waren vier luxueuze toiletunits. In elk herentoilet waren drie toiletten en hingen zes urinoirs, meer dan de norm voorschreef. Ik vroeg hem of hij ooit wel eens in de rij had gestaan als hij naar het toilet moest. Lachend wuifde hij mijn opmerking van de hand. Terug op zijn kantoor heb ik hem voorgerekend wat het weghalen van twee urinoirs per toiletunit op jaarbasis zou besparen aan schoonmaakkosten, onderhoudskosten en waterverbruik. Het scheelde in elk geval 576 manuren op jaarbasis.



Veranderingen in processen, procedures en werkwijzen stuiten altijd op weerstand. De externe grenzen van de groep (= de grens tussen de groep en de buitenwereld), de interne grens (= de grens tussen u en uw groepsleden) en de bijgrenzen (= de grenzen tussen groepsleden), komen door veranderingen onder druk te staan als uw organisatie moeilijk om kan gaan met veranderingen. “Dat werkt toch niet”, “wie dit nu weer verzonnen heeft” en “wat een onzin”, horen wij managers regelmatig als primaire gedachte zodra veranderingen zich aankondigen.

ULTEAM bewerkstelligt dat u ook de oplossingen die achter u liggen, krijgt aangedragen. Door de groepsdynamica te optimaliseren en uw personeel over de door sleur opgeworpen barrières te laten kijken, verbetert de inrichting van uw organisatie. Er ontstaat een continu proces van innovatie, waar iedereen achter staat, omdat alle niveaus hieraan bijdragen. Dit werkt binding met de organisatie in de hand en bevordert de groepscohesie. Hiermee zal tevens het verloop van personeel afnemen. Het is uw eigen personeel dat processen en procedures door de bril van ULTEAM tegen het licht houdt. Het is als een aap een kunstje leren waarna het blijvend karakter van optimalisatie en innovatie vanuit de groep een feit is.

## Leiderschap

Wij managers beschikken over leidinggevende capaciteiten. Zo noemen we dat, leidinggevende capaciteiten. Het feit dat wij managers van mening zijn dat we die capaciteiten hebben, wil nog niet zeggen dat we die capaciteiten optimaal ontwikkeld hebben en daadwerkelijk ook zo toepassen. Wij managers zullen ons nooit slechte leiders vinden, dat zou te ver gaan. Maar wie bepaalt eigenlijk of we goed of slecht leiding geven? Doen we dat zelf, of de niveaus boven en onder ons? Ook hier geldt dat ieder zijn eigen waarheid ziet. Belangrijk is wel dat we ons als manager realiseren dat ook hier mensen anders denken dan wat ze zeggen, wijzelf inclusief.

Bent u als manager ervan overtuigd dat uw personeel u oprecht met open vizier vertelt wat men van u als leider vindt? In sommige werkrelaties zal dit het geval zijn, maar bij het gros niet. Uw mensen houden immers bepaalde gedachten (ook over u) voor zichzelf en zullen dat verhullen als u hen ernaar vraagt.

Wij managers willen ‘*in control*’ zijn, maar ontkennen dit als men ons hier op aanspreekt. Wij keuren micromanagement af en verdienen niet het predicaat controlefreak. Toch heeft iedere manager daar last van, de één wat meer dan de ander. Het *Handboek Leidinggeven in de KL<sup>7</sup>* beschrijft een aantal voorbeelden



hoe leidinggevend ondergeschikten in hun greep proberen te houden (zie tabel 1).

Tabel 1 'In control' maatregelen versus tegenmaatregelen

Acties van meerdere om ondergeschikte in zijn greep te krijgen of te houden	Methoden waarmee ondergeschikten hun zelfstandigheid beschermen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig zelfstandigheid geven</li> <li>• Continu laten rapporteren</li> <li>• Brede context van een opdracht voor zichzelf houden</li> <li>• Schijninspraak geven</li> <li>• Zich steeds bemoeien met de uitvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie achterhouden</li> <li>• Afspraken vaag houden</li> <li>• Afbakenen van eigen territorium</li> <li>• Lijdelijk verzet plegen</li> <li>• Solidair zijn met collega's</li> <li>• Zichzelf onmisbaar maken</li> <li>• Onttrekken aan controle</li> <li>• Zaken eindeloos slepend houden</li> </ul>

Dit is slechts een beperkt aantal indicatoren van minder effectief leiderschap.

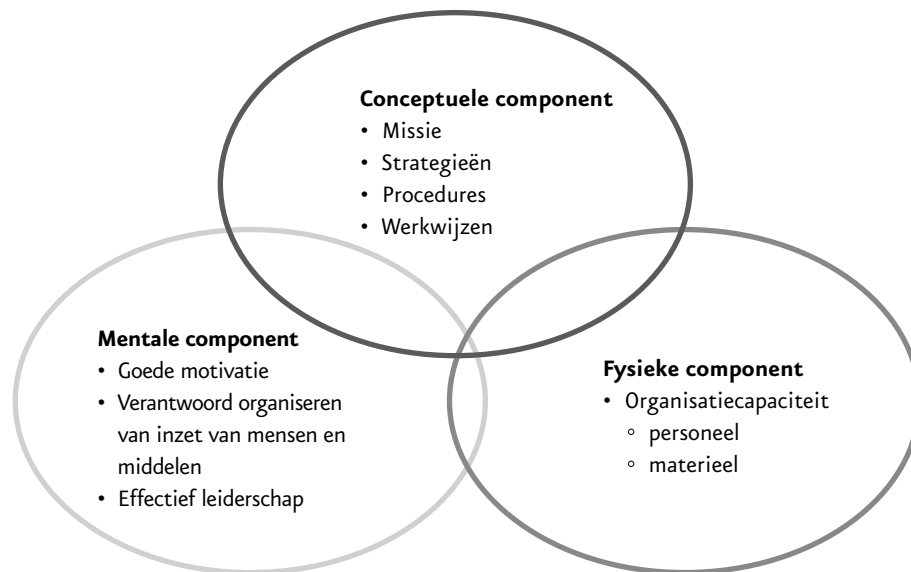
Wij managers hebben moeite ons kwetsbaar op te stellen. We zien het als een teken van zwakte en zijn bang dat het onze autoriteit ondermijnt. Ik zal u geruststellen, je op het juiste moment kwetsbaar opstellen versterkt uw positie als manager. U verkrijgt hierdoor juist meer respect en vertrouwen van uw ondergeschikten. Het vermogen om ons kwetsbaar op te stellen draagt bij aan de mate van wederzijds vertrouwen en respect. Vergeet niet dat uw personeel zich bewust is dat u het voor het zeggen hebt. Daar verandert niets aan als u de 'betere oplossing' van een ondergeschikte kiest.

ULTEAM propageert zoals gezegd effectief leiderschap. Opdrachten geven gebeurt in de vorm van concrete, realistische en uitdagende doelstellingen. ULTEAM integreert de kennis en kunde van personeel tijdens uw besluitvormingsproces. Daarnaast realiseert ULTEAM open-vizier-communicatie in combinatie met wederzijds vertrouwen en wederzijds respect. ULTEAM stuurt aan op betrokkenheid, oprechte interesse en voorbeeldgedrag dat u als leider doet groeien. Door deze optimalisering van uw leidinggevende capaciteiten genereert u draagvlak voor uw besluiten, wederzijds respect en vertrouwen, wat synergie binnen uw organisatie bevordert.

Aan het begin van de paragraaf over regeldrift vroeg ik u of u wist wanneer er veranderd of bijgestuurd moet worden. Als u deze vraag niet expliciet kunt beantwoorden, durf ik de stelling aan dat u wel eens onnodig een besluitvormingsproces bent begonnen. Als ik van al uw collega-managers op deze zelfde vraag verschillende antwoorden krijg, dan is dat een zorgelijke situatie. De kans is dan groot dat men problemen gaat oplossen die er niet zijn of niet veranderd zijn. Het uitbreiden van betaalde parkeerzones rondom het centrum van steden is daar een goed voorbeeld van. En toch blijven we met zijn allen met de auto naar het centrum gaan want er zijn toch genoeg parkeergarages.

### ULTEAM-management

Waar draait het nu allemaal om? De Landmacht spreekt in haar doctrine over militair vermogen en hoe dat is opgebouwd. Ik vertaal dit voor het gemak naar civiele organisaties. Deze beschikken over meerdere vermogens. In dit stuk spreek ik over organisatievermogen als het vermogen van een organisatie om optimaal te kunnen presteren. Uw organisatievermogen is opgebouwd uit drie componenten.



Figuur 2 Componenten van organisatievermogen<sup>8</sup>

Allereerst is er de conceptuele component. Deze is opgebouwd uit de missie van uw organisatie. Waarom bent u als organisatie hier op aarde, beantwoordt u door het opschrijven van uw missie. Vanuit uw missie definieert u uw visie, strategieën en doelstellingen die zich laten vertalen in procedures, werkwijzen en processen.

De tweede component is de fysieke component. Dit is uw capaciteit als organisatie. Deze organisatiecapaciteit wordt opgebouwd uit de beschikbare mensen en middelen, waarin kwaliteit en kwantiteit bepalend zijn voor de grootte van uw organisatiecapaciteit. Als derde component is er de mentale component. Deze beslaat de goede motivatie, het verantwoord organiseren van inzet van mensen en middelen en effectief leiderschap. ULTEAM en de wijze waarop uw organisatie presteert zijn de fundamenten waarop uw conceptuele, fysieke en mentale component zijn gebaseerd.

### Way of life

ULTEAM is een houding die, indien vervlochten in de cultuur van uw organisatie of delen daarvan, het organisatievermogen optimaliseert. ULTEAM creëert onder meer vrijheid van handelen op elk niveau. ULTEAM-management is op de eerste plaats een wijze van opdrachten geven en ontvangen, die ervoor zorgt dat kansen op elk niveau benut kunnen worden binnen de doelstellingen van de organisatie. Op de tweede plaats is het een systeem dat ervoor zorgt dat het zich door heel uw organisatie nestelt. ULTEAM is een overtuiging, een *way of life* en vormt daarmee het fundament van uw organisatie.

### Managementproces

Het managementproces omvat het leiden en besturen van een organisatie om haar doelstellingen te bereiken. Dit houdt in dat het een integrerende schakel is tussen de overige functionaliteiten in uw organisatie (marketing, inkoop, sales, logistiek, productie, etc.). Het managementproces bestaat uit drie verbonden elementen, te weten leidinggeven, besluitvorming en aansturing. ULTEAM staat daarin garant voor een managementstijl die tempo mogelijk maakt, voldoende vrijheid van handelen biedt om adequaat te kunnen reageren op kansen en bedreigingen en tegelijkertijd eenheid van inspanning garandeert.

### Operationeel tempo

Uw organisatie vereist een hoog operationeel tempo om onder meer concurrentie en andere bedreigingen het hoofd te kunnen bieden. Uw conceptuele component is continu in beweging, als gevolg van ontwikkelingen in uw omgeving. De operationele processen binnen uw organisatie vergen eveneens tempo vanuit de fysieke, maar vooral vanuit de mentale component. Als u als manager het vermogen heeft markten snel te doorgronden, uw omgeving tijdig weet in te schatten en op grond daarvan snel beslist en deze besluiten kunt laten uitvoeren, dan neemt uw kans op succes toe. Mentale snelheid creëert u op de eerste plaats door goede opleiding en training van uw personeel en van uzelf. Op de tweede plaats door

bewust te zijn van uw omgeving. Op de derde plaats door het consequent toepassen van ULTEAM en op de laatste plaats door toepassing van uw intuïtie.

### Frictie

Zoals gezegd verhoogt ULTEAM uw operationele tempo. Dit levert u voordelen op ten opzichte van uw concurrenten. Bovendien biedt het uitkomst om beter om te gaan met frictie. Naarmate u als manager, naast goed plannen en gedegen uitvoeren, meer in staat bent frictie te minimaliseren, en u uw eventualiteitenplanning meer op orde heeft, neemt de mate van uw succes toe. ULTEAM helpt u onder meer dit te realiseren. Het optimaliseert uw mentale component door uw hele bedrijf.

### Managementstijl

ULTEAM is als een goed op zich te beschouwen. Indien doorgevoerd door heel uw bedrijf, creëert u een sterk, snel en toegespitst managementsysteem, dat eenheid van inspanning op alle niveaus garandeert. Managers op alle niveaus krijgen ieder met unieke situaties te maken. Het grondstoffentransport dat vertraagd is, levert niet alleen voor de logistieke manager en de productieafdeling problemen op. Ook de salesmanager kan in problemen komen als producten niet tijdig worden geleverd. Als organisatie moet u adequaat kunnen reageren op dergelijke frictie. Om die reden stuurt ULTEAM aan om zoveel mogelijk vrijheid van handelen voor managers op alle niveaus te realiseren. Hiervoor moeten managers door de hele organisatie zelf kunnen bepalen op welke wijze zij de optredende frictie te lijf gaan. Hierdoor ontwikkelen de betreffende delen van uw organisatie de vereiste snelheid en effectiviteit om frictie en uw reguliere bedrijfsprocessen het hoofd te bieden.

### Doelstelling centraal

ULTEAM creëert een balans tussen enerzijds vrijheid van handelen op alle niveaus en anderzijds eenheid van inspanning. ULTEAM doet dit door de doelstelling centraal te stellen. Hoe dit gebeurt, is aan uw ondergeschikte leidinggevenden. U als manager legt slechts de noodzakelijke beperkingen op voor de onderlinge afstemming met andere directies en afdelingen. Te denken valt aan budgetten, mijlpalen, kwaliteitseisen, enzovoort. Om dit succesvol te doen is het noodzakelijk dat uw ondergeschikten begrijpen wat hun bijdrage is aan het grotere geheel. Het verdelen van opdrachten alleen werkt dus niet. Uw ondergeschikten moeten beseffen wat hun rol is in uw plan. De KL noemt dit het oogmerk van de commandant. Dit oogmerk moet duidelijk zijn voor uw ondergeschikte managers, maar ook voor hun medewerkers. Met andere woorden, uw oogmerk dient twee niveaus onder u bekend te zijn. Hierdoor ontstaat een hiërarchische structuur

van opdrachten en doelstellingen. ULTEAM typeert zich feitelijk als het denken in doelstellingen.

### Toepassing van ULTEAM

ULTEAM is opgebouwd uit vijf hoofdbestanddelen. Als eerste stuurt de manager aan op een wijze waarmee verzekerd is dat zijn afdelingshoofden zijn oogmerk, hun eigen opdracht met de daarin opgenomen te bereiken doelstelling(en) en de context van die opdracht binnen het opereren van het gehele bedrijf goed begrijpen. Als tweede maakt hij kenbaar welke doelstellingen zijn afdelingshoofden moeten behalen en de reden waarom die nodig zijn. Als derde wijst de manager voldoende en geschikte middelen toe. Als vierde laat hij zijn afdelingshoofden vrij hoe zij hun opdracht willen invullen. Hij legt alleen noodzakelijke beperkingen op die bijvoorbeeld vanuit de directie, vakbond of wetgeving nodig zijn. Als vijfde beperkt de manager zich tot noodzakelijke aanwijzingen tijdens de uitvoering. Dit gebeurt bijvoorbeeld als het succes van uw plan in gevaar komt.

### Elementen van ULTEAM

ULTEAM als managementstijl bestaat uit drie elementen. De praktische toepassing van ULTEAM komt op de eerste plaats tot stand op basis van effectief leidinggevend gedrag. Dit is de behoefte van de manager om juist te handelen, zich te manifesteren en zaken naar zijn hand te zetten, desnoods op eigen verantwoordelijkheid. Het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid vormen daarbij de belangrijkste gedragskenmerken van ULTEAM.

Het tweede element van ULTEAM is een vaste methodiek volgens welke opdrachten worden verstrekt. Indien deze identiek is door de gehele organisatie, levert dit veel tijdswinst op. Het is iedereen immers bekend welke bestanddelen in welke volgorde worden aangereikt of opgedragen. Bij het ontbreken van segmenten zullen medewerkers het hogere niveau hierom vragen. Dit leidt tot compleetheid en beperkt de kans op frictie. Centraal in de methodiek staat wat er gedaan moet worden en niet de wijze waarop. De manager geeft middelen ter beschikking en legt slechts noodzakelijke beperkingen op. Ondergeschikten voelen zich hierdoor verbonden met product en organisatie. Ze ontlene hieraan een persoonlijke trots en voldoening. Dit stimuleert groepsdynamica en acceptatie van uw beleid en plannen.

Doordat u als manager uw oogmerk goed overbrengt aan uw personeel, zijn de (sub)doelstellingen voor uw plan duidelijk bij eenieder. Uw mensen weten welke effecten u als manager wilt bereiken en zullen alles wat zij doen, plaatsen als bijdrage aan uw oogmerk. Alleen als u voorziet dat het succes van uw plan in gevaar



komt, grijpt u in. ULTEAM bevat dus zeker elementen als controle en supervisie, maar dusdanig dat initiatief nemen gestimuleerd blijft.

Behoud van initiatief zal door heel uw organisatie creativiteit en onconventioneel denken teweeg brengen. Het implementatieproces van ULTEAM is eveneens onconventioneel. Opleidingsmethodieken uit de Nederlandse commando-opleiding worden gebruikt om uw management op elk niveau ULTEAM aan te leren. Hierbij hoeft u niet te denken aan fysieke uitputting. Nee, de opleidingstechnieken zijn zo ontworpen dat de stof u altijd bijblijft en de visie achter ULTEAM geaccepteerd blijft.

## ULTEAM toepasbaar binnen uw bedrijf?

Het antwoord op deze vraag laat ik aan u over. Mijn stellige overtuiging is er, ULTEAM is toepasbaar binnen elk bedrijf, als *force multiplier* met veel toegevoegde waarde. De organisatie ULTEAM optimaliseert uw 'human resources' en haalt het beste uit uw mensen.

Dat is wat mijn organisatie doet met uw mensen.



### Over de auteur

Tom van Noppen studeerde 'Mens en Organisatie' aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda. Hij specialiseerde zich in organisatiekunde en sociale psychologie. Hij studeerde af met 'Ziekteverzuim binnen de KL'. Hij heeft diverse functies binnen het Korps Commandotroepen (KCT) vervuld en meerdere uitzendingen in de wereld meegemaakt. Hij heeft bijgedragen aan de diverse reorganisaties en de ontwikkeling van het Operationeel Concept Korps Commandotroepen. Zijn laatste functie was op het ministerie van Defensie als stafofficier speciale operaties, waarbij hij verantwoordelijk was voor de voorbereidingen en inzet van Special Forces in Afghanistan, Ivoorkust en Bosnië. In 2006 richtte hij het consultancybedrijf ULTEAM op ([www.ulteam.org](http://www.ulteam.org)).



## Noten

<sup>1</sup> Koninklijke Landmacht (21 juli 2000). *Leidraad Commandovoering*. 's-Gravenhage: Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht.

<sup>2</sup> Markensteijn, P.H. (2003, revised april 2006). *Analyse leiderschapstests*. Leiderschap & Management, [www.markensteijn.com/analyse.htm](http://www.markensteijn.com/analyse.htm) .

<sup>3</sup> Argyris, Ch. (2000). *Managementadvies, toegevoegde waarde voor uw organisatie?* Zaltbommel: Schouten & Nelissen.

<sup>4</sup> Wet van Maier.

<sup>5</sup> Zie noot 1.

<sup>6</sup> Zie noot 3.

<sup>7</sup> Koninklijke Landmacht (14 juni 2001). *Handboek Leidinggeven in de KL*, 's-Gravenhage: Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht.

<sup>8</sup> De *Leidraad Commandovoering* spreekt over componenten van militair vermogen.